

CZESŁAW SIKORSKI
Uniwersytet Łódzki

ODDZIAŁYWANIE KIEROWNIKA NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ

1. MOŻLIWOŚCI ODDZIAŁYWANIA

Zwolennicy rozpatrywania problemów kierowniczych w aspekcie kulturowym różnią się między sobą poglądami na temat możliwości kształtowania przez kierownika kultury organizacyjnej podwładnych. Możliwości takiego kształtowania nie widzą ci, którzy wychodzą z założenia, że organizacja jest kulturą. Cechy organizacji jako kultury zależą więc od szerszego kręgu kulturowego i są rezultatem określonego etapu rozwoju cywilizacyjnego. Jednak nawet ci, którzy twierdzą, że organizacja nie jest kulturą, tylko ma kulturę, a jednym z czynników kulturotwórczych są zachowania kierowników, także różnią się w poglądach na ten temat. Tak więc z jednej strony sformułowany jest postulat „zarządzania” kulturą organizacyjną, któremu towarzyszą nader szczegółowo opracowane metody i techniki postępowania kadry kierowniczej w organizacji. Z drugiej strony powątpiewa się w skuteczność tych metod, uznając ich stosowanie za przejaw mechanistycznego podejścia, nie uwzględniającego złożoności zjawiska kultury. Złożoność ta wyklucza możliwość bezpośredniej kontroli kierowników nad kulturą organizacyjną.

Podstawą przekonania, że kierownik może dowolnie kształtować kulturę organizacyjną swoich podwładnych, jeśli posługuje się odpowiednimi metodami, wynika niewątpliwie z zafascynowania behawioralnym nurtem w psychologii w ujęciu B.F. Skinnera (Skinner 1978). Skrajny behawioryzm zakłada, że jednostka w swoim zachowaniu jest całkowicie zdeterminowana swoim zewnętrznym środowiskiem. Ludzie oddziałują na siebie nawzajem i ich zachowania są produktem tego oddziaływania. Nie ma natomiast żadnych wewnętrznych, zależnych wyłącznie od jednostki czynników, takich jak wewnętrzne motywy i dążenia, które by te wpływy zewnętrzne korygowały. Skoro więc zachowanie człowieka zależy od środowiska społecznego, to dzięki odpowiednim technikom manipulacji można dowolnie modyfikować

reakcje ludzkie. Ponieważ jednak behawioryzm jest koncepcją kontrowersyjną, należy z większym umiarem spojrzeć na możliwość świadomego kształtowania kultury organizacyjnej przez kierownika. Teza, że zależy to tylko od umiejętności doboru i stosowania odpowiednich technik, wydaje się przesadna i nadmiernie uproszczona.

Przedstawicielem tego ostatniego poglądu jest między innymi G. Morgan, który tendencje do ideologicznej manipulacji i kontroli w strategiach kierowniczych uważa za podstawową słabość podejścia „kulturowego”. Autor ten ironizuje na temat prób kreowania kierowników na „bohaterów ludowych” tworzących i zmieniających kulturę swoich podwładnych, zgodnie ze swoimi potrzebami. Przypomina to, zdaniem tego autora, Orwellowski świat wspólnej nowomowy, gdzie kultura kontroluje raczej, aniżeli wyraża ludzki charakter (Morgan 1986: 138). Z kolei M. Crozier uważa, że zarządzanie przez kulturę w taki sposób, by sprzyjała ona realizacji celów firmy, jest sprzeczne z wszechobecnym we współczesnym społeczeństwie dążeniem jednostek do wolności (Crozier 1993: 90). Stanowisko to popiera z pozycji liberalnego humanizmu I. Berlin uważając, że sprzeciwianie się kontroli i manipulowaniu ludźmi powinno wynikać nie tyle z przekonania o daremności takich wysiłków, ale wręcz przeciwnie – z obawy, że może się to udać aż nadto dobrze i pozbawi ludzi wolności (Berlin 1994: 21).

Na tym tle wątpliwości moralnej natury budzi widoczna w dużych międzynarodowych koncernach tendencja do odgórnego wdrażania pożądanej kultury organizacyjnej, polegająca na pozbawianiu pracowników prawa do niezależnego myślenia i kształtowania relacji interpersonalnych poprzez narzucanie obowiązujących wzorów. Badania wskazują, że polscy pracownicy mają niechętny stosunek do tego typu praktyk, jak np. te stosowane w firmie Amway, i mają trudności z adaptacją do pożądanych w takich firmach wzorów zachowań (Karwowski, Zelek 1999). Przyczyny tego należy chyba upatrywać w uodpornieniu ludzi w Polsce na wszelkie formy ideologicznej indoktrynacji, której przez lata doświadczały w okresie realnego socjalizmu. Na kwietniku dziedzińca jednej z łódzkich fabryk aż do połowy 1993 r. przetrwało hasło: „PZPR przewodnią siłą narodu”. Było to możliwe tylko dlatego, że nigdy nie zwracano na nie uwagi.

We współczesnej nauce o zarządzaniu nikt jednak nie kwestionuje potrzeby kształtowania przez kierownika pożądanej kultury organizacyjnej. A.K. Koźmiński uważa to wręcz za podstawową funkcję zarządzania, pisząc: „Menedżerowie muszą zmieniać kultury organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym. (...) Zmiana kultur organizacyjnych warun-

kuje takie dostosowanie. Menedżerowie jako przywódcy mają w niej kluczową rolę do odegrania” (Kozłowski 1998: 156). E.H. Schein reprezentuje pogląd, że tworzenie kultury organizacyjnej i zarządzanie nią przez kierownika jest po prostu faktem, pod warunkiem wszakże, iż kierownik wykazuje unikalne talenty przywódcze. Nie ma to wiele wspólnego z manipulacją, ponieważ kultura kontroluje bardziej kierownika niż kierownik kulturę. Wzory pożądanej kultury organizacyjnej kierownik może skutecznie zaszczepić swoim podwładnym wtedy, gdy sam jest jej przedstawicielem, a nie wtedy, gdy zachowuje wobec niej dystans i chłodny racjonalizm (Schein 1986: 314). W innym miejscu swojej książki E.H. Schein przyznaje jednak, że w przypadku emocjonalnego zaangażowania kierownika w określoną kulturę trudno liczyć z jego strony na racjonalne zarządzanie organizacją (Schein 1986: 171).

Panuje więc na ogół zgoda, że kierownicy mogą wpływać na ewolucję kultury przez symboliczne informowanie o konsekwencjach działań pracowników i próby upowszechniania pożądanych wartości. Zwraca się przy tym uwagę na ograniczenia tych działań kierowniczych, ponieważ, jak pisze E. Ogbonna – „Chociaż kultura organizacyjna może się zmieniać i faktycznie zmienia się pod wpływem działań kierowniczych, to jednak kierunek tych zmian nie może być precyzyjnie i do końca kontrolowany” (Ogbonna 1990). „Zarządzanie” kulturą organizacyjną nie wydaje się więc terminem zbyt szczęśliwym; chodzi tutaj bowiem o znacznie bardziej subtelne i wyrafinowane procesy aniżeli te, które kojarzą się z formalnymi praktykami kierowniczymi. Brak konkretnych, sformalizowanych reguł działania w tym zakresie może zniechęcać wielu kierowników do interesowania się problematyką kultury organizacyjnej i traktowania jej jako leżącej poza obszarem nauki o zarządzaniu, od której oczekuje się bardziej sformalizowanych wytycznych. Może to również, co gorsza, zachęcać niektórych badaczy do podejmowania prób budowy nadmiernie uproszczonych, zwulgaryzowanych algorytmów postępowania kierowników, propagowanych jako recepty na kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej. Kulturą organizacyjną warto jednak interesować się nie tylko po to, aby mieć na nią wpływ, móc ją kształtować i nią zarządzać, ale również po to, aby zdawać sobie sprawę z ograniczeń w zarządzaniu, z konieczności dokonywania zmian w samym systemie zarządzania w celu lepszego dostosowania go do uwarunkowań kulturowych.

2. SPOSOBY ODDZIAŁYWANIA

Konkretne narzędzia, za pomocą których kierownik może oddziaływać na kulturę organizacyjną podwładnych, można podzielić na dwie grupy: te związane z oddziaływaniem bezpośrednim - w sferze stosunków społecznych, i te

związane z oddziaływaniem pośrednim – w sferze zmian organizacyjnych. Oddziaływanie w sferze stosunków społecznych polega na tworzeniu kontekstów, schematów interpretacyjnych i wykorzystywaniu różnych sytuacji praktycznych tak, aby skłonić podwładnych do przyjęcia określonych wzorów kulturowych. Oddziaływanie w sferze zmian organizacyjnych zawiera pośrednie narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej. Formalne zmiany w strukturze organizacyjnej, procedurach wykonawczych, rozmieszczeniu przestrzennym obiektów i ich wyposażeniu, a także zmiany w sposobie formułowania oficjalnej misji i celów organizacji – wskazują pracownikom na potrzebę i kierunek zmian w dotychczasowej kulturze.

Oczywiście, oddziaływanie kierownika na kulturę za pośrednictwem zmian dokonywanych w organizacji formalnej, ma miejsce zawsze, niezależnie od tego czy kierownik zdaje sobie z tego sprawę, czy też nie, i jest związane z posiadanym przez niego zakresem uprawnień decyzyjnych. Jako takie – oddziaływanie to można pominąć w dalszych rozważaniach i skoncentrować się na bezpośrednich formach wpływu kierowników na kulturę organizacyjną.

Kierownik ma okazję bezpośrednio wpływać na kulturę organizacyjną w toku interakcji z podwładnymi. Generalnie wyróżnić można trzy typy sytuacji, w których do interakcji tych dochodzi. Jest to, po pierwsze, sytuacja pracy, w której, w ramach stosunków służbowych z podwładnymi, kierownik stosuje określony styl kierowania. Po drugie – jest to sytuacja przygotowania do pracy, na którą składają się rozmaite narady robocze, merytoryczne dyskusje i szkolenia, podczas których relacje między kierownikiem a jego podwładnymi mają bardziej kooperacyjny, aniżeli służbowy, charakter. Wreszcie trzecia sytuacja to całkowicie nieformalne stosunki, które mogą mieć miejsce podczas rozmaitych imprez integracyjnych, świąt i uroczystości firmowych, wspólnych nieformalnych spotkań i wyjazdów.

W każdej z tych sytuacji kierownik może, posługując się stosownymi instrumentami socjalizacji, oddziaływać na wzory myślenia i na wzory zachowań swoich podwładnych. Oddziaływanie na wzory myślenia może dokonywać się przez indoktrynowanie lub przez uczenie pracowników. Posługując się tymi metodami, kierownik pragnie zaprezentować podwładnym misję, cele i priorytety organizacji oraz zwrócić uwagę na ich kulturowe uwarunkowania. Można powiedzieć, że kierownik stara się przetłumaczyć strategiczne elementy organizacji na język pożądanej kultury organizacyjnej.

Indoktrynacja różni się od nauczania dwiema cechami. Po pierwsze, dokonywana jest zawsze w interesie indoktrynującego, a nie indoktrynowanych; jest ona bowiem instrumentem władzy autorytarnej. Przy pomocy tego in-

strumentu kierownik stara się swoich podwładnych uczynić posłusznymi sobie, przedstawiając im taki obraz rzeczywistości, który to posłuszeństwo wspomaga i uzasadnia. T. Deal i A. Kennedy piszą w tym kontekście o „ciężkiej ręce” szefa, który stosuje jednoznaczne i nie podlegające dyskusji instrukcje (Deal, Kennedy 1982: 78). W przeciwieństwie do indoktrynacji, nauczanie pomaga nauczalnemu lepiej rozumieć otaczający go świat, dzięki czemu może on skuteczniej realizować swoje własne cele. Nauczanie służy więc przede wszystkim pracownikom, a dopiero pośrednio i nie zawsze w sposób jednoznaczny – kierownikowi. Po drugie, w przeciwieństwie do nauczania, indoktrynacja nie pozostawia pracownikom prawa wyboru poglądów i samodzielnego tworzenia własnej hierarchii wartości. W procesie indoktrynacji podawane są prawdy odpowiednio przetworzone, a ich przyjęcie nie wymaga większego wysiłku intelektualnego. Nauczanie angażuje pracowników w dyskusję nad nowymi wzorami kulturowymi i ich praktycznym zastosowaniem, co zwykle prowadzi do kulturowego otwarcia, ale niekoniecznie gwarantuje przyswojenie takich wzorów kulturowych, które kierownik uważa za najbardziej pożądane.

Kierownik może również starać się oddziaływać przede wszystkim na wzory zachowań swoich podwładnych, a dopiero pośrednio, przez modyfikację tych wzorów, także na wzory myślenia. Również i w tym wypadku mamy do czynienia z dwiema formami tego oddziaływania: przez własny przykład i przez styl kierowania. Z listy sposobów kształtowania przez kierownika kultury organizacyjnej, opracowanej przez E.H. Scheina (Schein 1986: 224), do form oddziaływania przez przykład można zaliczyć:

- natarczywe poświęcanie czemuś szczególnej uwagi, konsekwentne interesowanie się danym obszarem działalności, mierzenie i kontrolowanie różnych jego aspektów, gwałtowne reagowanie na te zachowania, które naruszają ważne elementy pożądanej kultury, przy jednoczesnej obojętności wobec innych postaw i zachowań, mało istotnych z tego punktu widzenia;

- wybrany sposób reagowania na krytyczne wydarzenia zagrażające sprawnemu funkcjonowaniu organizacji, będące okazją do manifestowania uznanych przez kierownika za właściwe wzorów kulturowych zachowań i dowodzenia ich skuteczności;

- świadome modelowanie ról przez własne zachowanie kierownika, którego obserwacja przez podwładnych ma istotne znaczenie wychowawcze.

Kształtowanie pożądanych zachowań pracowników przez styl kierowania dotyczy pozostałych dwóch sposobów podanych przez E.H. Scheina. Są nimi:

- kryteria rozmieszczenia nagród i statusu, informujące podwładnych, jakie zachowania są nagradzane, a jakie karane;

– kryteria rekrutacji i selekcji pracowników oraz awansu i degradacji, spełniające podobną rolę informacyjną jak poprzednie.

W uzupełnieniu listy E.H. Scheina, mając na uwadze elementy stylu kierowania, można jeszcze do tego dodać:

– kryteria planowania i kontroli procesów pracy i jej rezultatów.

3. WARUNKI ODDZIAŁYWANIA

Zastanawiając się nad powodami, dla których kierownik może być bardziej lub mniej skuteczny w upowszechnianiu stosownych wzorów kulturowych, powrócić należy do cytowanych wcześniej uwag A.K. Koźmińskiego i E. H. Scheina na temat znaczenia cech przywódczych u kierowników. Cechy te uważane są za niezbędne, jeśli kierownik – jak powiada A.M. Pettigrew – ma być widziany nie tylko jako twórca organizacji formalnej, ale również jako twórca kulturowych i ekspresyjnych składników życia w organizacji (Pettigrew 1979). R.L. Daft i K.E. Weick upatrują istoty przywództwa właśnie w zdolności do kontrolowania znaczeń i interpretowania zdarzeń uznanych za ważne dla funkcjonowania organizacji (Daft, Weick 1984).

Do cech przywódczych niezbędnych kierownikowi w kształtowaniu kultury organizacyjnej E.H. Schein zalicza (Schein 1986: 322–324):

- intuicję i umiejętność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo;
- motywację i umiejętności niezbędne do rewidowania własnych stereotypów kulturowych;
- siłę emocjonalną potrzebną do absorbowania lęku podwładnych w warunkach kryzysu dotychczasowej kultury;
- zdolność do zmiany założeń kulturowych;
- umiejętność wytwarzania u podwładnych zaangażowania i chęci partycypacji w rozwiązywaniu kulturowych dylematów.

Jak z tego widać, im bardziej charyzmatyczny jest kierownik, na tym większe może liczyć sukcesy w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Osoby posiadające charyzmę mają bowiem łatwość tworzenia i egzekwowania swego autorytetu u innych. Panuje na ogół zgodność, że charyzma przejawia się w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni gotowi są uznać za własną, nie tyle ze względu na jej racjonalne uzasadnienie, co dzięki przekonaniu o wyjątkowych cechach umysłu i charakteru przełożonego. Przywództwo charyzmatyczne oznacza, że przełożony nie tylko inspiruje podwładnych, ale również, a może przede wszystkim, ich ogranicza. Im bardziej dominujący, silny i kreatywny jest kierownik, tym słabsi i mniej samodzielni stają się

jego podwładni. Może więc charyzma wynika nie tyle z cech osobowościowych kierownika, ile z potrzeby emocjonalnej tych, którzy chcą się mu podporządkować, spodziewając się z jego strony opieki, zbliżonej w swoim charakterze do ojcowskiej? Byłaby ona w takim razie oznaką raczej słabości podwładnych, aniżeli siły kierownika.

Wiele wskazuje, że takie właśnie jest podłoże sukcesów kierowników w kształtowaniu kultur organizacyjnych. Badania C. Siehla wskazują jednoznacznie, że sukcesy te pojawiają się szczególnie często w warunkach kryzysów i zagrożeń, a więc wtedy, gdy pracownicy szczególnie dotkliwie doświadczają niepewności (Siehl 1985: 126). To w tych warunkach pojawia się społeczne zapotrzebowanie na charyzmatycznego lidera, który wskaże właściwe cele i drogę do ich realizacji, ktoś, przy kim znów można będzie czuć się bezpiecznie. Jeśli więc kierownik potrafi odpowiedzieć na to społeczne zapotrzebowanie w danym miejscu i czasie, to bez większych trudności będzie w stanie upowszechnić w środowisku ludzi darzących go bezgranicznym zaufaniem takie wzory kulturowe, jakie uważa za właściwe.

Jeśli zgodzić się z klasyczną już dziś opinią P. Druckera, że dobrym kierownikiem jest ten, kto potrafi w pełni wykorzystać potencjał swoich podwładnych, to wśród walorów kierowniczych szczególnego znaczenia nabierają umiejętności integracyjne, dzięki którym możliwy staje się efekt synergii. Podstawą tych umiejętności jest wrażliwość na przejawy kultury organizacyjnej podwładnych i dostrzeganie różnic kulturowych w ich postawach i zachowaniach. Integracyjna rola kierownika polega bowiem na przezwyciężaniu poczucia obcości i braku zrozumienia wspólnego sensu działań organizacyjnych w warunkach dysonansu kulturowego. Spektrum działań kierowniczych może być przy tym bardzo szerokie i obejmować z jednej strony dążenie do jednokulturowości, czyli likwidacji dysonansu, a z drugiej strony – stwarzanie warunków do akceptacji wielokulturowości, w których dysonansowi kulturowemu przypisuje się określoną użyteczną rolę, dzięki czemu przestaje być on traktowany jako źródło chaosu i niesprawności.

T. Deal i A. Kennedy, wyróżniając trzy modele kultury organizacyjnej, jako wzorcowe możliwości oddziaływania kulturowego kierowników lub założycieli organizacji, odnoszą je w gruncie rzeczy do różnych sposobów radzenia sobie z dysonansem kulturowym. Otóż wyróżniają oni model restauracji McDonalds'a, w którym wyraźnie określone wartości przełożone są na jednolite wzory zachowań, rygorystycznie przestrzegane; następnie model Amerykańskiej Służby Leśnej, gdzie podstawą integracji są wyłącznie wspólne wartości, natomiast rozproszenie przestrzenne członków organizacji sprawia, że wzory zachowań są różne i dostosowane do lokalnych uwarunkowań; po trze-

cie wreszcie – model instytucji Kościoła Katolickiego, którego trwałość wynika z kultury bogatej w rytuały i ceremonie, a więc skupionej na integracji wzorów zachowań (Deal, Kennedy 1982: 194–195).

Autorzy ci nie rozważają konsekwencji, jakie realizacja poszczególnych modeli oznacza dla strategii działań kierowniczych. Tymczasem wydają się być one wyraźne, choć odniesienie ich do podanych przykładów organizacji może budzić wątpliwości. Pomijając jednak egzemplifikacje, którymi T. Deal i A. Kennedy się posłużyli, można mówić o trzech sposobach reagowania kierownika na dysonans kulturowy:

1) Dysonans kulturowy eliminowany jest zarówno we wzorach myślenia, jak i we wzorach zachowań. Podstawowym instrumentem oddziaływania kulturowego kierownika jest w tym wypadku indoktrynacja.

2) Dysonans kulturowy eliminowany jest jedynie w sferze wartości, co pozwala na utrzymanie pewnej różnorodności norm, a przede wszystkim znacznego zróżnicowania wzorów zachowań. Podstawowym instrumentem oddziaływania kierownika jest nauczanie.

3) Dysonans kulturowy eliminowany jest jedynie w sferze wzorów zachowań, co może oznaczać różnorodność wzorów myślenia. Podstawowym instrumentem oddziaływania jest własny przykład i styl kierowania przełożonego.

Mówiąc inaczej, kierownik może oddziaływać na kulturę organizacyjną podwładnych w sposób racjonalny, kształtując ich wzory myślenia przez nauczanie; w sposób emocjonalny, kształtując ich wzory zachowań przez własny przykład i styl kierowania; oraz w sposób pośredni, częściowo racjonalny i częściowo emocjonalny, kształtując ich wzory myślenia i zachowania przez indoktrynację.

Biorąc to pod uwagę, można uzupełnić dokonany przez T. Deala i A. Kennedy'ego podział kierowników na racjonalnych, którzy starają się integrować subkultury wyłącznie przez zmiany w organizacji formalnej, nie zdając sobie sprawy ze złożoności i subtelności problemów kulturowych, oraz symbolicznych, którzy te problemy rozumieją i starają się oddziaływać bezpośrednio na kulturę organizacyjną (Deal, Kennedy 1982: 141). Otóż kierowników symbolicznych można jeszcze podzielić na emocjonalnych, którzy starają się wpływać na emocje podwładnych i kształtować w ten sposób ich wzory zachowań oraz na racjonalnych, którzy koncentrują się na kształtowaniu wzorów myślenia. Ci pierwsi, to przywódcy charyzmatyczni, niezwykle skuteczni w kształtowaniu wzorów kulturowych, które uważają za pożądane. Kultura, którą wpajają jest jednak płytka, oparta na stereotypowych zachowaniach, będących wynikiem naśladownictwa, oraz bezmyślnego powtarzania zapamiętanych

formulek, jako skutku indoktrynacji. Ci drudzy natomiast, kształtują kulturę znacznie głębszą, opartą na umiejętności uczenia się i wewnętrznej motywacji. Kierowników symbolicznych – racjonalnych trudno byłoby jednak określić mianem kreatorów określonych wzorów kulturowych. Kultura organizacyjna, która kształtuje się przy ich udziale jest zwykle bowiem zróżnicowana i zmienna; jej cech nie da się z góry przewidzieć i jednoznacznie określić.

W przeciwieństwie do cech charyzmatycznego lidera, które E.H. Schein przypisywał kierownikom – kreatorom kultury organizacyjnej, kierownik symboliczny – racjonalny jest znacznie bliższy tym umiejętnościom, które za kluczowe uznali W. Bennis i B. Nanus, a mianowicie (Bennis, Nanus 1985: 68):

- zdolność do akceptowania ludzi takimi, jakimi oni są,
- zdolność podejścia do problemów w kategoriach terażniejszości raczej niż przeszłości,
- zdolność do traktowania nietypowych zachowań ludzi z uwagą i przychylnością,
- zdolność do służenia innym radą i pomocą,
- zdolność działania bez stałej aprobaty i zrozumienia ze strony innych.

4. WZORCOWY KIEROWNIK W ŚWIETLE BADAŃ

W świetle powyższych rozważań interesujące wydają się być poglądy na temat możliwości i powinności kierownika w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej funkcjonujące w polskich środowiskach pracowniczych. W 1997 r. przeprowadzono w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego badania, których celem była wprawdzie ocena skłonności pracowników rozmaitych organizacji do akceptacji wartości i norm społecznych kultury organizacyjnej pożądanej w warunkach niepewności działań, a nie ich opinie na temat możliwości i sposobów oddziaływania kierowników na kulturę organizacyjną. (Sikorski 1998). Niemniej jednak fragment badań dotyczący pożądanego charakteru relacji między kierownikiem a jego podwładnymi dostarcza wielu informacji na temat roli kierownika w kształtowaniu kultury organizacyjnej.

W badaniach tych zdecydowano się na celowy dobór respondentów, od których należało oczekiwać większej w porównaniu z innymi grupami pracowników akceptacji wzorów kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności. Badania przeprowadzono bowiem wśród ludzi, którzy z racji wieku, aktywności edukacyjnej lub warunków wykonywania pracy zawodowej mogą być szczególnie podatni na przyswajanie wzorów kulturowych poświadczanych we współczesnych organizacjach. Badaniami objęto 600 osób.

Jeśli chodzi o różne aspekty relacji między kierownikiem a jego podwładnymi, to respondenci wykazali największą zgodność w poparciu twierdzenia o dopuszczalności dyskusji podwładnego z przełożonym na temat otrzymywanych poleceń. Aż 91,8% respondentów, w tym 47,5% zdecydowanie, poparło pogląd, że podwładny powinien zwrócić uwagę przełożonemu, jeśli otrzymane polecenie wydaje mu się niewłaściwe. Zwolenników przeciwnego poglądu – iż podwładny nie powinien w tym wypadku dyskutować z przełożonym, tylko po prostu wykonać polecenie – było tylko 5%, w tym 1,8% zdecydowanych. Nie miało poglądu w tej sprawie 3,2% badanych.

Wyraźnie przeważał także pogląd o partnerstwie w relacjach między kierownikiem a podwładnymi. Przekonanych co do tego, że w toku współpracy kierownik i podwładni wzajemnie kształtują swoje postawy i umiejętności było ogółem 72,3% respondentów (30,7% zdecydowanie). Przekonanych o jednostronności tych relacji i uważających, że kierownik to opiekun i wychowawca kształtujący postawy i umiejętności podwładnych, było 20,3%. Niezdecydowanych w tej kwestii było natomiast 7,3% respondentów.

Nieco większe zróżnicowanie poglądów dotyczyło czasoprzestrzennego zakresu autorytetu kierownika. 67,4% badanych, w tym 32,2% zdecydowanie, zgodziło się z twierdzeniem, że kierownik to tylko funkcja służbowa. Podwładni nie muszą więc w szczególny sposób wyróżniać swojego przełożonego w kontaktach pozasłużbowych. Przeciwnego zdania – iż podwładni powinni okazywać kierownikowi należyty szacunek także w kontaktach pozasłużbowych, pamiętając, że kierownik jest zawsze kierownikiem, a nie tylko w czasie i miejscu pracy – było 27,7%, w tym 8,9% zdecydowanie. Respondentów niezdecydowanych co do tej kwestii było 5,9%.

Podobny rezultat uzyskano w sprawie poglądu dotyczącego dystansu władzy. 65,6% respondentów (33,2% zdecydowanie) zgodziło się z twierdzeniem, że koleżeńskie stosunki kierownika z podwładnymi nie są zagrożeniem dla jego autorytetu. Zwolenników przeciwnego poglądu – że kierownik nie powinien sobie pozwalać na poufale stosunki z podwładnymi, jeśli chce zachować autorytet – było 27,1% (9,1% zdecydowanie). Brak poglądu w tej sprawie wykazało 7,3% badanych.

Mniej jednoznaczne okazało się stanowisko badanych w kwestii zakresu władzy kierowniczej. Zwolenników poglądu, iż przedmiotem kontaktów przełożonego z podwładnymi powinny być wyłącznie sprawy zawodowe, było 54,6% (16,2% zdecydowanie). Twierdzenie, że przełożony w miejscu pracy ma prawo, a nawet obowiązek, interesować się życiem osobistym swoich podwładnych, zyskało 34,8% zwolenników (6,2% zdecydowanie). 10,7% respondentów nie mogło się zdecydować na poparcie jednego z tych poglądów.

Podobny wynik uzyskano w odniesieniu do poglądu na temat podstawy kierowniczego autorytetu. 48,6% badanych zgodziło się z opinią, że podstawą rzeczywistego autorytetu kierownika są jego kompetencje zawodowe (22,5% zdecydowanie). 29,4% respondentów było natomiast zdania, że podstawą tą są cechy osobowościowe kierownika (13% zdecydowanie). Aż 22% badanych nie umiało w tej sprawie wyrazić jednoznacznego poglądu.

Bardzo wyrównany rozkład poglądów dotyczył roli insygniów władzy. O tym, że zewnętrzne oznaki władzy nie mają wpływu na prestiż stanowiska kierowniczego przekonanych jest 46,3% respondentów (17,8% zdecydowanie). Nieco więcej jednak, bo 47,4% (14,8% zdecydowanie) uważa, że zewnętrzne oznaki władzy kierowniczej, takie np. jak osobny gabinet, samochód służbowy, specjalny ubiór lub identyfikator, są niezbędne dla podniesienia prestiżu stanowiska kierowniczego. 6,2% respondentów nie dokonało w tej sprawie jednoznacznego wyboru.

W odniesieniu do sposobu komunikowania się kierownika z podwładnymi tylko 22,8% badanych (9,4% zdecydowanie) uznało, że kierownik nie powinien niczego ukrywać przed podwładnymi, jeśli praca ma być należycie wykonana. Zdecydowana większość, bo 71,9% (35,7% zdecydowanie) była zdania, że kierownik nie powinien o wszystkim informować swoich podwładnych, ponieważ umiejętność selekcji informacji przekazywanych podwładnym jest podstawą sztuki kierowania ludźmi. 5,3% respondentów nie wyraziło w tej sprawie jednoznacznej opinii.

W odniesieniu do wzorów kulturowych nawiązujących do ogólnospołecznych problemów władzy respondenci niemal jednogłośnie opowiedzieli się przeciwko hipokryzji wychowawczej w lansowaniu autorytetów. 94% spośród nich, w tym 68% zdecydowanie, zgodziło się bowiem ze stwierdzeniem, iż o bohaterach narodowych należy mówić prawdę, nie ukrywając także ich słabości i błędów, jakie popełnili. Przekonanych, że o postaciach historycznych znajdujących się w panteonie bohaterów narodowych należy ze względów wychowawczych mówić wyłącznie dobrze, było tylko 4,3%. Brak poglądu w tej sprawie zgłosiło jedynie 1,8% badanych.

Niewiele mniej było zwolenników partnerskich stosunków między rodzicami a dziećmi. Łagodne metody wychowawcze, oparte na przekonywaniu i poszukiwaniu kompromisu, zapewniają właściwy rozwój intelektualny i emocjonalny dzieci zdaniem 87,9% badanych (56,8% zdecydowanie). Tych, którzy uważają, że surowe metody wychowawcze stosowane przez rodziców wychodzą dzieciom na dobre, było jedynie 5,2% (0,9% zdecydowanie). 7% respondentów nie potrafiło w tej sprawie dokonać wyboru poglądu.

Badani w większości nie akceptują ochrony autorytetów przed krytyką i ośmieszeniem. 70,1% respondentów zgadza się z poglądem (32% zdecydowanie), że wszystko może być przedmiotem krytyki i satyry. Przekonanie, że krytyka i żartobliwy stosunek do niektórych ludzi i instytucji powinny być zakazane, aby nie podważać ich autorytetu, podziela 18,7% osób (5,7% zdecydowanie). 11,2% badanych nie wyraziło swojego stanowiska w tej sprawie.

Większość spośród badanych uważa, że społeczna hierarchia prestiżu określonych osób i grup społecznych musi być zmienna, ponieważ jest ona wynikiem ciągłej konkurencji. Popiera ten pogląd 56,4% respondentów (16,6% zdecydowanie). Dość liczna grupa badanych jest jednak przekonana o potrzebie względnie trwałej hierarchii prestiżu osób i grup społecznych, upatrując w tym podstawy ładu społecznego. Pogląd ten prezentuje 28,6% osób (6,8% zdecydowanie).

Dość zaskakująco na tym tle wyraźne poparcie uzyskało przekonanie, że w warunkach kryzysu władza w państwie powinna być skoncentrowana w ręku silnego przywódcy. Przekonanych o podstawowej roli „męża opatrnościowego” było 66,8% (30,1% zdecydowanie). Przeciwników tego poglądu, przekonanych, że silny przywódca może co najwyżej jeden kryzys zastąpić innym, było 16,7% (6,2% zdecydowanie). Dużo, bo 16,4% respondentów, miało trudności z określeniem swojego stanowiska.

Typowy respondent prezentuje się na tle wyników badań jako zdecydowany przeciwnik paternalizmu. Dyskusję podwładnego z przełożonym traktuje jako zjawisko normalne i pożyteczne. Wzory kulturowe są, według niego, rezultatem interakcji między ludźmi, a nie wynikiem świadomego ich kształtowania przez kierowników. Nie widzi również powodów, aby autorytet kierownika miał charakter trwały, by obowiązywał także w relacjach towarzyskich poza czasem i miejscem pracy. Nie widzi także zagrożenia kierowniczego autorytetu w stosunkach koleżeńskich między przełożonym a podwładnymi. Typowy respondent ma jednak wątpliwości, czy jako kierownik powinien zrezygnować z zainteresowania sprawami osobistymi swoich podwładnych. Biorąc pod uwagę jego stanowisko w innych sprawach, można sądzić, że wątpliwości te nie wynikają z paternalistycznej skłonności kontrolowania podwładnych, ale raczej z potrzeby posiadania dokładniejszych informacji na ten temat, przydatnych w kierowaniu. Wątpliwości dotyczą także podstawy kierowniczego autorytetu. Typowy respondent raczej zgadza się z poglądem, że podstawą są kompetencje zawodowe, ale do cech osobowościowych także przywiązuje duże znaczenie. Uważa, że insygnia władzy o autorytecie co prawda nie decydują, ale mogą go wspomagać. Jest wreszcie zdecydowanym przeciwnikiem współczesnych koncepcji dotyczących komunikacji społecznej w organizacji. Bliski jest mu trady-

cyjny pogląd, że kierownik powinien wiedzieć więcej niż podwładni, a ponadto – że są informacje, które dla podwładnych nie są przeznaczone.

W odniesieniu do poglądów związanych z ogólnospołecznymi problemami władzy typowy respondent jest z pewnością zwolennikiem demokracji i egalitaryzmu. Prawda w życiu społecznym i swoboda wypowiedzi są dla niego znacznie większą wartością niż ochrona autorytetów. Ma pewne wątpliwości, czy płynna hierarchia prestiżu osób i grup społecznych nie zagraża podstawom ładu społecznego. Przy tym wszystkim uważa jednak, że w warunkach kryzysu należy zrezygnować z demokracji i zastąpić ją jakąś formą dyktatury sprawowanej przez silnego przywódcę.

Nie ulega jednak wątpliwości, że w badanych środowiskach sympatii nie budzi charyzmatyczny przywódca, mający łatwość kształtowania kultury organizacyjnej swoich podwładnych. Zdecydowanie większe poparcie ma typ kierownika symbolicznego – racjonalnego, oddziałującego raczej na wzory myślenia, aniżeli na wzory zachowań. Jest to kierownik, który potrzebuje aktywnej i świadomej pomocy podwładnych w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, i który nigdy nie może być pewien ostatecznych skutków owego procesu.

Wpływ na wyniki badań miały zapewne cechy respondentów, ze względu na które zostali oni do tych badań wybrani. Ludzie ambitni, nastawieni na osiągnięcia zawodowe niechętnie akceptują przełożonych tłumiących ich niezależność. W innych środowiskach pracowniczych wyniki badań byłyby zapewne bardziej przychylne dla kierowników symbolicznych – emocjonalnych. Biorąc jednak pod uwagę przywołane wcześniej wyniki innych polskich badań, być może negatywne doświadczenia związane z autorytarną władzą okazują się ważniejsze niż poczucie bezpieczeństwa, które ten typ władzy zapewnia.

BIBLIOGRAFIA

- Bennis W., Nanus B. [1985], *Leaders*, New York: Harper and Row.
- Berlin I. [1994], *Cztery eseje o wolności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Crozier M. [1993], *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, Warszawa: PWE.
- Daft R.L., Weick K.E. [1984], *Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems*, *Academy of Management Review*, No. 9.
- Deal T., Kennedy A. [1982], *Corporate Cultures. The Rites and Rituals in Corporate Life*, London–New York: Penquin Books.
- Karwowski J., Zelek A. [1999], *System wartości przedsiębiorstwa*, „Firma i Rynek”, nr 13.
- Koźmiński A.K. [1998], *Odrabianie zaległości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan G. [1986], *Images of Organization*, Beverly Hills–London–New Delhi: Sage.
- Ogbonna E. [1990], *Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?* *Human Resource Management Journal*, No. 2.

Pettigrew A.M. [1979], *On Studying Organizational Culture*, Administrative Science Quarterly, December.

Schein E.H. [1986], *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco – London: Jossey-Bass.

Siehl C. [1985], *After the Founder. An Opportunity to Manage Culture*, [w:] *Organizational Culture*, Newbury Park–London–New Delhi: Sage.

Sikorski Cz. [1998], *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Skinner B.F. [1978], *Poza wolnością i godnością*, Warszawa: PIW.

Czesław Sikorski
University of Lodz

THE IMPACT OF THE MANAGER ON THE CORPORATE CULTURE

S u m m a r y

The article discusses the issue of “management through culture”, i.e. the impact of managers on the organizational culture in order to shape the behaviour of members of an organization according to the aims of an organization. The author shows the danger of manipulation and supervision of behaviors which is in opposition to other aspects of organizational culture protecting the employees’ rights to have control over a personal situation. Ways of influencing the corporate culture should solve these dilemmas. The article discusses the methods and tools of managers’ actions in this sphere and the conditions – especially personal ones – of efficiency of the manager’s cultural influence. The theses discussed on the basis of literature were reflected in researches on acceptance of values and social norms in the organizational culture shaped in the conditions of uncertainty of actions including, in particular, the researches on the desired pattern of relation between the manager and the subordinates.